

E depois da reforma, sair ou não sair?: A gestão da idade em contexto de trabalho.

And after retirement, to leave or not to leave?: Age management in the workplace.

Maria Margarida Cróca Piteira¹

PSIQUE – ISSN 1647-2284 – N.º 10 – Janeiro-Dezembro 2014 – pp. 151-190

Recebido em 26/05/2013; aceite em 21/05/2014

Resumo

As transformações demográficas que caracterizam as últimas décadas e as atuais projeções adivinham grandes implicações para o mundo do trabalho. Os presentes modelos organizacionais e de trabalho estão a ficar obsoletos devido a estas novas dinâmicas. Empregadores e empregados têm de começar a encontrar estratégias alternativas face à emergência do fenómeno do envelhecimento ativo. O presente trabalho tem como objetivo apresentar pistas para a reflexão da problemática do envelhecimento ativo, em contexto de trabalho. Elencam-se alguns modelos teóricos e conceituais, desenvolvidos pelas investigações neste domínio. Discorre-se sobre as perspetivas dos trabalhadores mais velhos e das organizações, na decisão de trabalhar, após a idade legal da reforma. Adicionalmente, focam-se as práticas de recursos humanos associadas ao fenómeno, bem como algumas formas de intervenção sugeridas pelos estudos da área. Por fim, apresentam-se algumas evidências empíricas ao nível mundial; finalizando-se,

¹ SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. Instituto Superior de Economia e Gestão/Universidade de Lisboa, Portugal. E-mail: margarida_piteira@hotmail.com.

com uma tentativa de diagnóstico da situação “envelhecimento ativo” em Portugal, indicando-se as principais políticas de ativação, com base em dados dos últimos anos. Este trabalho pretende ser um estudo descritivo, de base teórica, e sustentado por evidências empíricas; oscilando entre a descrição e a prescrição, de acordo com as recomendações práticas das investigações referenciadas.

Palavras-Chave: envelhecimento ativo; práticas GRH; políticas de ativação.

Abstract

The demographic changes which have defined the past decades, as well as current projections, anticipate major implications for the working world. Existing organizational and work models are becoming obsolete due to these new dynamics. Employers and employees must find alternative strategies in view of the emergence of the active aging phenomenon. The current study aims to provide cues for reflections on active aging issues in the workplace. Theoretical and conceptual models developed by research in this area are presented. Perspectives from older workers and organizations on the decision to continue working after the statutory retirement age are discussed. Furthermore, human resource practices connected to this phenomenon and some forms of intervention suggested by studies in the area, are described. Finally, some empirical evidence at a global level is presented; lastly, an attempted diagnosis of “active aging” in Portugal is presented, indicating the key policies of activation, based on data from recent years. This work intends to be a descriptive study with a theoretical basis, and supported by empirical evidence; balancing between description and prescription, according to the practical recommendations of the referenced research.

Key-Words: active aging, HRM practices; policies of activation.

Em 2012 o Parlamento Europeu aprovou e celebrou o *Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações*. Este ato teve como objetivo ajudar a refletir sobre a forma como os Europeus estão a viver cada vez mais anos e as oportunidades que daí decorrem. Isto tem grandes implicações para as organizações e para o mundo do trabalho. Este ano, visou, assim, promover o envelhecimento ativo em três áreas (European Parliament, 2012): i) no emprego – à medida que a esperança de vida aumenta também a idade da reforma, tendencialmente, aumenta, receando-se que a maioria dos empregados não consiga manter os seus empregos, ou não consiga encontrar outro modo de usufruir uma reforma digna; conseqüentemente, é imperioso criar perspetivas de emprego para os trabalhadores mais idosos; ii) na participação na sociedade – a saída do mercado de trabalho também enfrenta grandes mudanças, colocando-se as questões do voluntariado ou mesmo do apoio à família; e, iii) na autonomia – no envelhecimento com qualidade de vida e, conseqüentemente, nos necessários reajustamentos em diversos contextos.

Entenda-se por envelhecimento ativo, a assunção da Organização Mundial de Saúde (OMS, 2002), *como o processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas*. Este processo, segundo os investigadores da área abrange vários domínios. Por exemplo, Birren e Renner (1977) apontam três componentes, designadamente: i) o processo de envelhecimento biológico, que resulta da vulnerabilidade crescente e de uma maior probabilidade de morrer; ii) um envelhecimento social, relacionado com os papéis sociais, e ajustado às expetativas da sociedade em relação a este grupo etário; iii) o envelhecimento psicológico, definido pela autoregulação do indivíduo no campo de forças, pelo tomar decisões e opções, adaptando-se ao processo de envelhecimento. Rowe e Khan (1997), no seu modelo individual de envelhecimento, assente em investigações de estudos longitudinais, dizem que envelhecer com êxito, implica quatro grupos de fatores: i) baixa probabilidade de adoecer e de incapacidade associada; ii) alto funcionamento cognitivo; ii) alto funcionamento físico; e, iv) compromisso com a vida.

A OMS (2002), alerta que apesar de se tratar de um novo conceito, e ainda não existir investigação suficiente que permita afirmar com certeza quais os fatores que determinam o envelhecimento ativo, já é possível elencar alguns, tais como: económicos; sociais; ambiente físico; pessoais (biológicos e psicológicos); comportamentais (estilos de vida); serviços de saúde; e, ainda o género e a cultura.

Fernández-Ballesteros (2009) define envelhecimento ativo como o produto do processo da adaptação que ocorre ao longo da vida, através do qual se alcança um óptimo funcionamento físico (incluindo a saúde), cognitivo, emotivo-motivacional e social. A autora desenvolve um modelo multidimensional-multinível para o estudo do envelhecimento ativo, baseando-se nos seus próprios estudos e pesquisas, como também levando em consideração os trabalhos de diversos autores desta área. O modelo está operacionalizado em duas dimensões: i) “fatores distais” e “fatores proximais”; e, ii) os três níveis segundo os quais podem ser considerados, níveis micro, médio e macro. Os fatores distais/proximais dizem respeito ao tempo; os segundos referem-se aos níveis de organização segundo os quais é possível considerar e agrupar as numerosas transações entre o indivíduo e o contexto que determinam o desenvolvimento ao longo da vida. Adicionalmente, a autora argumenta que existem mecanismos de seleção, otimização e compensação. Presentes ao longo de toda a vida do indivíduo, e estando, naturalmente, na origem dos modos escolhidos de envelhecer, quer de desenvolvimento, quer de declínio do mesmo indivíduo. A autora integra, ainda neste modelo, aspetos referentes à saúde física e mental do indivíduo, ao seu enquadramento social, e ao seu funcionamento e potencial psicológico; isto é, cognição, emoção, motivação e comportamento relacional. Este modelo integra-se nos contributos da psicologia para o estudo do envelhecimento ativo.

Para além dos modelos anteriormente referenciados, outros contributos emblemáticos têm recentemente sido feitos a nível mundial (c.f. Bucur, 2012; Fries, 2012; Martínez-Maldonado, Correa-Muñoz, & Mendoza-Núñez, 2007; Schroots, 2012), chamando a atenção para um problema que vai para além das dimensões da saúde individual.

Apesar do conceito envelhecimento ativo ser recente, e as investigações sobre esta área serem ainda escassas, o seu estado da arte já indicia a consolidação de estatuto científico. Recentemente, tem surgido literatura e estudos que contribuem para o seu desenvolvimento, quer ao nível teórico-concetual, quer pelas evidências empíricas. Não obstante, a problemática do envelhecimento ativo é uma preocupação que reclama ser, ainda, mais investigada. O seu enquadramento nas políticas e estratégias de emprego, quer do ponto de vista dos trabalhadores mais velhos, quer do ponto de vista das organizações e das estratégias de recursos humanos, ou até mesmo a um nível macro-social, focando o mercado trabalho, constitui o objetivo deste artigo. Pretende-se, assim, levantar pistas de reflexão sobre a presente problemática, ilustradas com algumas evidências empíricas no âmbito de políticas emblemáticas, e acionadas em diferentes países.

Estas questões são aqui abordadas, tendo conta os vários aspetos da temática do envelhecimento ativo, no local de trabalho. Porém, e não esquecendo os aspetos demográficos, aborda-se a perspetiva dos indivíduos mais velhos e das organizações, exemplificam-se algumas práticas de intervenção organizacional e de recursos humanos. O presente trabalho termina com evidências empíricas, apresentando-se alguns indicadores internacionais, ilustrados pelos casos da Eslovénia, do Canadá e dos Países Nórdicos. Por fim, é feito um diagnóstico sobre as políticas que têm influenciado Portugal nestas matérias.

1. Do envelhecimento demográfico ao envelhecimento ativo

Um novo paradigma está a emergir no mundo do trabalho! A sociedade mudou. Decorrente da globalização económica, as sociedades estão constantemente a sofrer variadas pressões, a saber (Berkel & Moller, 2002): i) os governos nacionais terem o dever de criar um clima economicamente atrativo; ii) as alterações demográficas e as problemáticas inerentes ao envelhecimento da população e as fortes migrações internacionais; iii) as alterações do mercado de trabalho, com o aumento do desemprego de longa duração e a necessidade de flexibilização; e, iv) o crescente processo de individualização e diferenciação, numa sociedade cada vez mais complexa e imprevisível.

Portugal não está imune a este cenário (Carrilho & Gonçalves, 2004), enfrentando problemas estruturais, consequentes destas tendências demográficas, económicas, sociais e culturais que se têm vindo a acentuar; sendo o envelhecimento populacional um efeito e, em paralelo, um fator condicionante. A par deste fenómeno, emergem mudanças sociais e familiares. A melhoria das condições de vida associada à melhor qualidade de vida foi o principal fator que contribuiu para o aumento da longevidade e, conseqüentemente, uma esperança de vida longa e com melhor bem-estar (Osório & Pinto, 2007; Saldanha, 2009).

Com o crescimento da população idosa, Portugal depara-se com baixas taxas de natalidade e de mortalidade, sendo o aumento significativo dos idosos, no conjunto da população do país, muito acentuado (Correia, 2003). É dentro deste cenário que se enquadra a promoção do envelhecimento ativo.

2. A perspetiva dos indivíduos mais velhos em contexto de trabalho

Quando se chega à idade da reforma, a decisão de continuar a trabalhar implica a análise de diferenciadas variáveis. Henretta (2000), por exemplo, lembra que a redefinição do trabalho poderá reter a saída dos trabalhadores mais velhos, equilibrando-se com a procura de trabalhadores especializados, e acionando-se os empregos temporários, por prazo determinado ou com horários reduzidos. Esta poderá ser uma das variáveis a condicionar a saída do mercado de trabalho, ou a aceitar continuar a trabalhar depois da idade da reforma.

Kim e Feldman (1998), por sua vez, alertam para o fato de que quanto mais os trabalhadores estejam implicados em empregos temporários, menor será a possibilidade de desenvolverem atividades de lazer. Normalmente, como o lazer e o voluntariado estão associados a esta fase da vida (Ellis, 1994; Kim & Feldman, 2000), o desafio para os trabalhadores mais velhos que gostam (podem e querem) trabalhar, será procurar um novo contrato que corresponda aos seus interesses e necessidades.

Como nota Oliveira (2010), a reforma é o ponto de partida para uma etapa da vida que permite realizar alguns dos sonhos que se foram adiando.

O empreendedorismo sénior, e o florescimento de universidades seniores em Portugal são exemplos apontados destas estratégias individuais. Trabalhar por conta de outrem depois dos 50 é árduo, sendo cada vez mais as pessoas que, atingida a idade da reforma e pretendendo manter-se ativas, criam o seu próprio negócio (Oliveira, 2010). Ainda de acordo com aquele autor e de acordo com dados do IAPMEI (2010), 2,9% dos empreendedores portugueses eram reformados e 1,6% tinham mais de 65 anos.

Em suma, e como argumentam alguns autores (e.g., Fernández-Ballesteros, 2009) o envelhecimento é um fenómeno individual, já que a pessoa pode fazer muito para ser agente do seu próprio envelhecimento. Envelhecer é, assim, um processo que não tem um início preciso. Ocorre ao longo da vida do indivíduo e tem a ver com as condições genéticas, biológicas, sociais e psicológicas.

Estas diferenças individuais assentam, por sua vez, na forma como os indivíduos planeiam a sua vida e como se articulam com o seu meio laboral-social, sendo os planos de preparação para a reforma, um bom exemplo (França, 2002, 2008). Estes planos são construídos na livre escolha do trabalhador, desenvolvidos não apenas em seminários informativos, mas sedimentados em espaços de reflexões e discussões sobre a qualidade de vida atual e o estilo de vida que se deseja para o futuro. Contudo, reforça a autora, nesta nova fase da vida, ganham força novos projetos pessoais, assegurando-se a continuidade ou a busca de um trabalho mais prazenteiro, que complemente os rendimentos ou que atenda à necessidade de uma poupança maior para o futuro (França, 2002, 2008).

Concluindo, as atitudes em relação à decisão de sair do mercado de trabalho, em virtude da idade, dependem das perspetivas individual, social, familiar, económica, sócio-política, e ambiental da comunidade onde se está inserido (França 2004, 2008); mas, acima de tudo, e em primeira instância, são uma decisão individual, contingente às expetativas que o próprio indivíduo tem da vida e da sua filosofia de envelhecer.

3. A perspetiva das organizações

As empresas, não sendo organizações marginais de uma sociedade, sofrem, de igual modo, com estas mudanças. Neste sentido, as práticas de

recursos humanos têm de acompanhar estas transformações. O mercado de trabalho está envelhecido, e para agravamento da situação, face aos níveis elevados de desemprego, os jovens altamente qualificados, tendem a emigrar. Neste sentido, existe um duplo desafio para as empresas portuguesas: um mercado de recursos humanos envelhecido e pouco qualificado (Osório & Pinto, 2007). Porém, as empresas têm de encontrar formas eficazes de gerir a força de trabalho disponível: acima dos 65 anos e com habilitações ao nível do secundário. A gestão de recursos humanos precisa, então, de uma nova abordagem, de novas políticas e novos instrumentos que promovam maiores taxas de emprego dos idosos, através da implementação do conceito envelhecimento ativo nos negócios e nas práticas gestão de recursos humanos (Osório & Pinto, 2007). Para isso devem ultrapassar o mito da idade, como critério de recrutamento e seleção.

O futuro passa pela gestão da idade. O envelhecimento demográfico e as carências do mercado de trabalho revolucionaram também a forma como as pessoas vão sendo retidas, ultrapassando a discriminação de idade. Isto implicará, não só uma transformação das práticas de Gestão de Recursos Humanos, mas também uma revolução cultural e de mentalidades dentro das empresas (Walker, 1998a).

Ser jovem e possuir uma longa experiência profissional são, certamente, dois dos requisitos que mais têm sido mais usados quando se recruta alguém para uma vaga de emprego. Ser jovem está, normalmente, associado à capacidade e facilidade em usar as novas tecnologias, aprender rapidamente, menos resistência à mudança, mais ambição e expectativas na progressão da carreira. O mesmo se passa com a ideia de que uma longa experiência de trabalho é mais abonatória que a inexperiência (Lopes, 2010). O mundo do trabalho mudou galopantemente, e estas ideias não passam, na nossa modernidade, de mitos. Não basta ser jovem e, nem sempre, a experiência é uma mais-valia (Lopes, 2010)! Neste sentido, as práticas e políticas de Recursos Humanos devem contemplar estes novos desafios (Pestana, 2003).

3.1. Dificuldades dos trabalhadores mais velhos em ficarem ativos em contexto de trabalho

Existem duas razões principais que dificultam os trabalhadores mais velhos de ficar ativos no emprego (Pestana, 2003; Stockholm European Council, 2002; Walker, 1998b), designadamente:

1. A flexibilidade do mercado de trabalho, uma das razões mais significativas para acionar reformas antecipadas; em paralelo, com a necessidade das empresas reduzirem custos através de *downsizing*, e da emergência de novas formas estruturais (organizações mais pequenas, e mais simples);

2. A percepção dos empregadores sobre trabalhadores mais idosos ser influenciada por estereótipos e mitos: ter mais de 50 anos é ter oportunidades de trabalho bastante limitadas. Uma pessoa com mais de 50 anos é considerada pouco atraente como fonte de trabalho devido às seguintes razões: i) a percepção de falta de flexibilidade e iniciativa; ii) uma má compreensão de línguas estrangeiras; iii) uma relutância em participar em ações de formação; iv) adaptabilidade limitada a novas condições de trabalho; v) falta de conhecimento sobre novas tecnologias ou processos de produção; e, vi) uma maior tendência em licença médica/baixas/doenças.

Como resultado, há um número enorme de pessoas desempregadas em grupos de risco, como mais de 45 anos, representando quase metade de todas as que estão em situação de desemprego (Pestana, 2004). Apenas alguns empregadores estão cientes de que subestimar a população mais velha como potencial força de trabalho representa uma perda prematura e permanente de capital humano. As pessoas mais velhas podem representar uma preciosa fonte de conhecimentos e experiência (Walker, 1998b).

3.2. Razões pelas quais as empresas devem promover o envelhecimento ativo

Algumas investigações têm demonstrado que trabalhadores mais velhos estão mais expostos ao desemprego de longa duração, e recebem menos formação do que os mais jovens (veja-se o caso da Eslovénia: Žnidaršič & Dimovski, 2009a). Em paralelo, há também evidências científicas que mostram que os trabalhadores mais velhos são menos eficazes que os

mais jovens – embora, existam variações entre os postos de trabalho, de acordo com as suas especificidades (Žnidaršič & Dimovski, 2009a).

No entanto, há estudos que demonstram que funcionários mais antigos também têm menos acidentes do que os mais jovens, e são menos propensos a deixar a organização (Žnidaršič, & Dimovski, 2009a). Porém, o seu custo líquido médio, para um empregador, é semelhante ao do pessoal mais jovem; ou, até muito frequentemente, em análises de custo-benefício, pende em favor dos trabalhadores mais velhos (Brooke, 2003).

Na sequência destas evidências, surgem alguns argumentos em prole do envelhecimento ativo, e na eliminação das barreiras da idade (Brooke, 2003; Walker, 1998a), tais como:

- A estrutura etária da força de trabalho estar a mudar galopantemente em todos os países. Perante este fenómeno há também a necessidade de uma mudança radical nas estratégias de recursos humanos, e numa nova abordagem para a gestão idade, no local de trabalho.

- Os empregadores estão a reavaliar a sua atividade, contemplando uma utilização eficiente dos trabalhadores mais velhos: i) como prevenção da saída precoce dos colaboradores; ii) como perda de experiências e de recursos humanos, e do investimento feito nas suas pessoas; iii) os trabalhadores mais velhos são ainda vistos como potenciais formadores dos mais novos; e, iv) mesmo na prevenção da perda de competências escassas.

- Aumento da consciência dos empregadores, sindicatos, associações de trabalhadores/profissionais, entre outros, no sentido de eliminar a barreira da idade, face à escassez de recursos humanos no mercado de trabalho, e maximizando o potencial de recrutamento.

- A aposta na diversidade: algumas organizações reconhecem que devem assentar numa base etária diversificada – mistura de juventude e maturidade -, tendo, assim, a probabilidade de responder melhor às rápidas mudanças de circunstâncias. Por exemplo, no setor dos serviços, as organizações são, deste modo, capazes de adaptar a sua faixa etária aos dos seus clientes, permitindo uma maior aproximação/compreensão do mercado.

– As preocupações governamentais generalizadas sobre as taxas de emprego e do financiamento das pensões: colocando-se o problema da sobrevivência da segurança social.

Decorrente destas razões, impera uma reestruturação do desenho do trabalho; no sentido de ajudar à prevenção de potenciais riscos psicossociais, que os trabalhadores mais velhos, eventualmente, possam estar sujeitos.

3.3. Envelhecimento ativo e reestruturação do trabalho

Gerir as pessoas em função da idade deverá ser uma prática imprescindível no fenómeno envelhecimento ativo. Assim, torna-se imperiosa uma cuidadosa reestruturação dos postos de trabalho. As diferenças individuais aumentam com a idade, o que, por sua vez, significa que o trabalho, a função e as respetivas tarefas devam ser, de igual modo, reajustadas ao indivíduo.

Neste âmbito, recentes estudos (c.f. Dimovski & Znidaršič, 2006; Mandl, Dorr, & Oberholzner, 2006; Znidaršič & Dimovski, 2009a) demonstram que os gestores, no atual cenário de crise, entendem a implementação de uma boa gestão da idade dos seus colaboradores como importantes oportunidades de negócio. Para ultrapassar os estereótipos e preconceitos, é urgente adquirir e desenvolver um novo modelo de gestão; e, identificar os seus campos de ação. Este novo modelo de gestão, assume, como primeira premissa, a diferenciação em função da idade: pessoas de diferentes idades têm também necessidades, qualificações e competências diferenciadas. Assim, o trabalho deve ser organizado tendo em conta os pontos fortes e fracos das diferentes idades dos trabalhadores, orientando-se a gestão de pessoas para as consequentes mais-valias etárias. A par disto, o empregador é o principal responsável pela criação de condições que permitam que os trabalhadores mais velhos se adaptem ao contexto de trabalho. Por seu turno, o trabalhador deve fazer uso adequado desta nova configuração de trabalho.

Dimovski e Znidaršič (2006) propõem um modelo para esta problemática, orientado por oito campos de ação, designadamente:

1. Mudança dos modelos mentais e atitudes dentro das organizações: pré-requisito vital para o desenvolvimento de boas práticas, sendo inevitável o alcance de uma consciência abrangente sobre a idade; potenciar a igualdade de oportunidades; criar necessidade de boas práticas no recrutamento e formação de trabalhadores mais velhos, podendo haver um lugar especial para este grupo etário.

2. Criação de uma cultura/nova mentalidade de gestão sobre o envelhecimento da população ativa (Leibold & Voelpel, 2006), através de: i) descartar as políticas enviesadas que despedem os trabalhadores mais “maduros”; ii) criar uma cultura que integre os trabalhadores mais velhos e as suas onerosas experiências; iii) oferecer oportunidades de trabalho flexíveis; iv) oferecer opções flexíveis de reforma; e, v) utilizar e disseminar experiências práticas da força de trabalho mais envelhecida.

3. Desenvolvimento de uma GRH em função da força de trabalho envelhecida, garantindo que os trabalhadores mais velhos têm acesso igual – ou especial – para os empregos disponíveis, não sendo estes potenciais candidatos discriminados. Assente na ideia de que a formação, desenvolvimento e promoção não sai mais caro para os trabalhadores mais idosos do que para os mais jovens (c.f. Brooke, 2003; Roland, 2004), isto é: os trabalhadores mais velhos tendem a ter baixas taxas de turnover, o tempo no retorno do investimento em formação é mais baixo; e, ao contrário da crença popular, os trabalhadores mais velhos também têm a capacidade de aprender e trabalhar “com as novas tecnologias” de forma tão eficaz quanto os mais jovens. Segundo Dunn (2005), os métodos de formação só precisam de ser ajustados aos diferentes padrões de aprendizagem. Os trabalhadores mais velhos não deverão ser negligenciados nem na formação, nem na carreira.

4. Desenvolver práticas de trabalho flexíveis: dar mais flexibilidade aos trabalhadores nas suas horas de trabalho, ou no tempo/natureza da sua aposentadoria. A gestão de recursos humanos tem de considerar as vias da retirada do trabalhador em função da idade, com o objetivo de incentivar a continuidade de mais emprego. Esta retirada, de forma flexível, pode ser uma maneira útil de preparar a mudança, entre trabalho a tempo inteiro e de retirada completa: e.g. horas reduzidas, trabalho partilhado, trabalho

a tempo parcial... Para o empregador, este pode envolver contratos de curto prazo, re-emprego como consultor, e prestação temporária durante as férias, na ausência por doença ou em períodos de maior movimento... Ser flexível sobre a retirada em função da idade pode significar reduzir a capacidade, sem perder os trabalhadores mais velhos, nem os seus valiosos conhecimentos.

5. Mudança da gestão do conhecimento, desenvolvendo planos de transferência de competências e de conhecimentos, entre os colaboradores mais novos e mais velhos. É urgente melhorar a transferência e retenção de conhecimento crítico. Colaboradores mais velhos são bons treinadores para os trabalhadores mais jovens. Os fatores críticos de sucesso, que compõem o quadro de ação, necessários para capturar, compartilhar e reaplicar conhecimento, segundo DeLong (2004) são: i) identificar o conhecimento essencial que está em risco, circunscrevendo os funcionários que tencionam aposentar-se: identificar “position risk factor” – identificar a indispensabilidade e criar um plano de sucessão detalhado, no sentido de facilitar a substituição do conhecimento; ii) desenvolver práticas de partilha de conhecimento (tais como: a opinião pós-ação, criar comunidades de prática, facilitar o face-a-face, desenvolver programas de tutoria, usar a narração de histórias...); iii) usar tecnologias da informação para permitir a captura de conhecimento, partilha e reutilização; iv) desenvolvimento e retenção de funcionários experientes; e, v) construir *business cases* para iniciativas de retenção de conhecimento.

6. Gestão da saúde no local de trabalho (saúde organizacional/ocupacional): Implementar serviços de saúde deve atender às necessidades crescentes dos trabalhadores mais velhos. Os estudos têm demonstrado que os problemas de saúde relacionados com o trabalho são mais comuns entre homens e mulheres com mais de 45 anos de idade (e.g., Ilmarinen, 2006). Consequentemente, a prevenção de doenças relacionadas com o trabalho é uma prioridade em todos os grupos etários, mas especialmente nos mais avançados. O desafio é encontrar os ajustes necessários no trabalho devido à deterioração da saúde. Os desafios de uma força de trabalho envelhecida para os serviços de saúde no trabalho exigem, segundo Ilmarinen (2006): i) a promoção da saúde; ii) a prevenção do trabalho

de doenças ocupacionais/relacionadas com o trabalho; iii) a redução do comprometimento do trabalho devido a doenças; iv) melhorar o suporte para trabalhadores com deficiência; e, v) a promoção da capacidade de trabalho. Os recursos humanos devem, assim, orientar-se para as condições de trabalho: contemplando como dimensões centrais a saúde, a capacidade física e mental, e o funcionamento/integração social.

7. Gestão do posto de trabalho: ergonomia e desenho da função, desenvolvendo medidas preventivas. Os trabalhadores mais velhos experimentam mudanças físicas que podem afetar seu desempenho no trabalho, se este não for confortável. Tem-se observado que um ambiente físico e psicológico menos exigente pode ajudar, mantendo os trabalhadores mais velhos durante mais tempo no trabalho; e, conseqüentemente, mais produtivos. Há uma grande variedade no modo de analisar a doença induzida (doença profissional) ou as deformações profissionais, e a forma como podem ser evitadas, pela melhoria do desenho da função, por exemplo. A eliminação do trabalho pesado ou violentos movimentos de torção, a prestação de iluminação benéfica e de bem-estar, são disso exemplos. No processo de envelhecimento, para os trabalhadores que sofrem de um declínio físico, é possível modificar o posto de trabalho, fazendo alterações nos níveis de iluminação para compensar as mudanças de visão... novo mobiliário para evitar que se dobrem ou baixem... na redução de tarefas física e mentalmente stressantes.

8. Gestão diferenciada em função das gerações, promovendo equipas etárias mistas. Há, no entanto, algum preconceito e estereótipos nesta abordagem da gestão; ocorrendo resistências à mudança. É, assim, imprescindível a criação de uma cultura da gestão da idade e da gestão de trabalho. Deve-se saber tirar partido do desenvolvimento de vantagens competitivas, através da realização de sinergias de diferentes idades, na força de trabalho.

A figura 1 sintetiza estes tópicos, apresentando algumas recomendações para a gestão do envelhecimento ativo, em contexto de trabalho, e adiantando algumas práticas de GRH que potencialmente possam ser associadas.



Figura 1 Gestão da idade e práticas de GRH associadas

Fonte: Adaptado de Brooke (2003); De Long (2004); Dunn (2005); Ilmarinen (2006); Leibold e Voelpel (2006); Roland (2004).

Na sequência destas recomendações debatem-se, em seguida, as possíveis intervenções em contexto de trabalho.

4. Envelhecimento ativo: Que intervenções possíveis?

A idade não se pode evitar! Em contexto de trabalho são possíveis algumas intervenções, para transformar esta variável em mais-valia competitiva, para as organizações. As intervenções não implicam, necessariamente, grandes gastos financeiros. Na verdade, muitas mudanças importantes neste domínio podem ser implementadas a baixo custo.

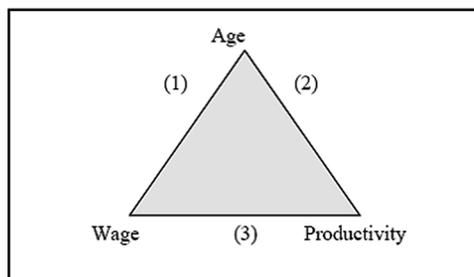


Figura 2. Bermuda Triangle Model

Fonte: Evans & de Lange, 2006

Neste sentido, a idade, numa perspetiva da gestão estratégica de RH tem de ser equacionada em função do salário e da produtividade. Evers e Ester (2008) analisaram esta perspetiva economicista no seu *Bermuda triangle model* (Figura 2). A ideia principal é que se não houver equilíbrio entre a idade, o salário e a produtividade, o sentido económico do emprego dos trabalhadores mais velhos desaparece.

Contudo, e particularmente em tempo de crise/recessão, os recursos humanos na vertente económica não podem ser negligenciados, implicando uma maior atenção para os custos do trabalho; o que pode ser atenuado pela flexibilidade (por exemplo, através do trabalho temporário, contratos flexíveis, procedimentos aligeirados, redução da sobrecarga de trabalho...); e, por salários flexíveis (Evers & Ester, 2008). Assim, o problema agudiza-se. Como manter, então, produtivos os trabalhadores nestas condições? A chave parece estar numa boa gestão do envelhecimento ativo. Isto é, na criação de políticas (OMS, 2002) pelas quais se mantenham os trabalhadores mais velhos durante mais tempo, de boa saúde, altamente motivados e com elevados níveis de produtividade (Evers & Lange, 2006); impondo-se, em simultâneo, uma boa gestão da motivação.

Porém, se as organizações querem os empregados a trabalhar mais tempo, têm de se adaptar às suas necessidades; e, conseqüentemente, reduzir os riscos psicossociais inerentes às diferentes faixas etárias. Deste modo, também a força de trabalho mais velha deve estar motivada para prolongar a sua vida ativa, mantendo-se produtiva e aceitando flexibi-

lidade salarial, em função da condição de (pré)-reforma/aposentadoria. Mantendo-se empregada, esta força de trabalho, estará mais motivada para ser produtiva.

A adoção de um novo modelo de gestão da idade pode ser uma forma para resolver os desafios deste novo problema. Neste enquadramento, esta é uma área que futuramente a gestão de recursos humanos deve trabalhar. Por exemplo, na operacionalização de programas de preparação para a reforma. Os trabalhos de França (2009), no Brasil, são elucidativos nesta área de intervenção, por parte das empresas. Segundo a autora (França, 2009), estes programas devem apelar à participação, mobilidade e bem-estar dos aposentados, devendo ser propostos pelas organizações, com recurso a outros apoios institucionais (em conjunto com o estado, universidades e sociedade em geral).

Em termos de processo, e como argumentado por alguns autores (Atchley, 1989; França, 2002), a transição deverá iniciar-se antes da saída do trabalhador, estendendo-se até alguns anos depois da situação de reforma; i.e., idealmente o planeamento deve ser iniciado cinco anos antes desta decisão. Os mesmos autores recomendam que o diagnóstico deve ser o ponto de partida, assegurando-se que a procura de uma nova situação seja traduzida, e se integre no próprio o desenho da organização. Este diagnóstico para a preparação da idade da reforma deve levar em linha de conta, prioritariamente, os interesses dos futuros reformados, as suas atitudes frente à nova situação e os conteúdos a serem oferecidos em futuras formações (França, 2004, 2009).

Adicionalmente, outras análises complementares ao diagnóstico pré-reforma devem ser realizadas pelas organizações, a saber (França, 2004, 2008): i) identificação das políticas de recursos humanos e atitudes da gestão frente à longevidade da organização; ii) análise sobre o número dos trabalhadores que a organização prevê aposentar; iv) entrevistas com os prováveis reformados, ou aqueles que estão mais próximos ao evento, no sentido de identificar oportunidades e detalhar interesses, pelos quais se possam definir estratégias individuais e programas organizacionais; v) entrevistas com os reformados da organização nos últimos cinco anos, focando os aspetos positivos e negativos da sua situação, especialmente no

que diz respeito à qualidade de vida, aos preconceitos percebidos, e quais seriam os aspetos mais importantes para um planeamento da retirada do mundo do trabalho.

Todas estas práticas poderão ajudar a equipa de RH a elaborar propostas de programas de preparação para a saída dos trabalhadores por motivos de reforma, e ajustados aos requisitos e necessidades da organização (França, 2002, 2004, 2008, 2009).

5. Evidências empíricas do envelhecimento ativo

São, em seguida, apresentados alguns dados internacionais deste fenómeno. Foram selecionados os exemplos da Eslovénia, do Canadá e dos Países Nórdicos, nos quais têm sido desenvolvidos estudos emblemáticos, e reflexões, que ajudam a situar e a compreender esta nova realidade. As evidências apresentadas pretendem funcionar como um *road map*, para identificar as principais dimensões, pelas quais o problema do envelhecimento ativo tem sido abordado.

5.1. O envelhecimento ativo na Eslovénia

O caso da Eslovénia apresenta três grandes domínios de reflexão/ação (Žnidaršič & Dimovski, 2009b, 2009c, 2010): 1. internamente avaliar as intenções de negócio (internal business purposes); 2. externamente, identificar os impulsionadores do meio (external drivers); e por fim, 3. a redução dos diferentes ciclos relacionados com o trabalho (Labour shortage). Assim, podem elencar-se várias preocupações organizacionais, em relação ao envelhecimento ativo (Žnidaršič & Dimovski, 2009c, 2010) nestes três domínios, como descrito no quadro 1.

Tabela 1. Domínios organizacionais de ação para o envelhecimento ativo

1. Internal business purposes	2. External drivers	3. Labour shortages
Redução de custos: redução de custos associados ao recrutamento e desenvolvimento; Canalização para papéis/necessidades de mentoria e coaching Retenção de talentos; Retenção de talentos e conhecimentos especiais, dos trabalhadores mais velhos; Transferência de conhecimentos de especialistas seniores para os sucessores; Manutenção das boas relações/contatos com os clientes; Melhor adaptação aos clientes com um perfil mais antigo, bem como às suas necessidades; Manter a vantagem competitiva através de uma força de trabalho mista; Cultura organizacional orientada para a retenção e desenvolvimento; Criação de elevados padrões éticos de trabalho (empenhamento, lealdade...); Sistema de benefícios baseados nos trabalhadores mais velhos (na experiência, características, pontos fortes, lealdade...); Necessidade de finalizar projetos antigos liderados por uma equipa sénior.	Trabalho sazonal: a necessidade de mais trabalhadores no período das férias; Construção de uma reputação de uma empresa socialmente responsável (escolha dos empregados, empregar pela diversidade, permissão da idade...); Mudança na legislação do trabalho; Novas tendências no planeamento da reforma: estratégia de retirada gradual.	Redução geral do mercado de trabalho (menos candidatos jovens); Ações preventivas de potenciais reduções do mercado de trabalho; Gestão da dificuldade sucessões (redução de candidatos para preencher os lugares dos trabalhadores mais seniores).

Fonte: Adaptado de Žnidaršič e Dimovski (2009b, 2009c, 2010)

5.2. O envelhecimento ativo no Canadá

A população do Canadá está também a envelhecer a uma velocidade vertiginosa. Este envelhecimento sido atribuído à crescente esperança de vida e à desaceleração das taxas de natalidade. O *baby boom*, ou seja, as pessoas nascidas entre 1946 e 1965, contribuiu para 30% da população do Canadá. A literatura recente sobre envelhecimento da população no Canadá apresenta uma série de estatísticas reveladoras sobre esta tendência demográfica (Malatest, 2003). Por exemplo: até o ano de 2026, um em cada cinco canadenses terá 65 anos de idade ou mais. Este é um aumento significativo de um em oito, tendo como referência o ano de 2001.

A idade média no Canadá tem vindo a aumentar desde 1971. Em 2001, a idade média era a mais alta de todos os tempos (de 37,6 anos), tendo-se registado um aumento de 2,3 anos a partir de 1992. Se as tendências atuais continuarem, espera-se que metade da população Canadá, para 2026, será de 43,6 anos de idade (Malatest, 2003). A esperança média de vida para os canadenses é maior do que nunca, estando em 75,8 anos para os homens, e 81,4 anos para as mulheres. Estas estimativas devem subir devido às futuras inovações e progressos na área da saúde, e ao aumento de estilos de vida mais saudáveis.

Outra tendência recente do mercado de trabalho no Canadá é a do aumento da participação de mulheres. O resultado será algum abrandamento dos problemas de escassez de trabalho, o que vai implicar algumas reformas significativas, incluindo alterações nos programas de recrutamento – que não fornecem acesso igual para as mulheres -, bem como que as mulheres mantenham alguns trabalhos que historicamente têm sido desempenhados por homens (Malatest, 2003).

Os desafios na GRH do Canadá

Face a este cenário, as políticas canadenses têm incidido nas seguintes esferas (Malatest, 2003):

1. Planeamento da força de trabalho: encontrar uma direção estratégica; fazer uma análise das forças de trabalho (oferta/procura; análise dos gaps...), e implementar planos de emprego, monitorando, avaliando e revendo...

2. Retenção dos trabalhadores mais velhos: através da flexibilidade, transferência de conhecimento, disseminação de boas práticas...;

3. Estratégias de saúde, segurança e ergonomia: reestruturar os postos de trabalho, ajustados aos problemas da idade, redução de stress na tarefa, mobiliário, luminosidade, facilitar mobilidade e flexibilidade de horário, hábitos saudáveis..;

4. Estratégias ambientais de trabalho: criar uma nova cultura no trabalho e acionar novos comportamentos sociais; trabalhar a redução de preconceitos/estereótipos da idade;

5. Métodos de recrutamento e formação: recorrer a fontes não convencionais, apostar na reputação de bom empregador, gerir a diversidade (emigração...), implementar programas de intercâmbios...

6. Aposta na formação: em novas formas de ensinar/aprender, diminuindo o turnover, fazendo com que os trabalhadores mais velhos assumam o papel de mentores e *coaches*...

5.4. O envelhecimento ativo nos países nórdicos

O envelhecimento ativo na vida profissional abrange muitos aspetos, entre eles: a demografia; as atitudes individuais e decisões; o papel das práticas de gestão e gestão de recursos humanos no local de trabalho, e as medidas públicas, legislação e acordos. Os Países Nórdicos têm feito grandes progressos nestas áreas, começando pela construção de atitudes individuais e tomando decisões emblemáticas (Salomon, 2012).

As atitudes individuais e decisões

A própria conceção da capacidade de trabalho e a motivação são importantes para entender a situação dos trabalhadores mais velhos, e procurar medidas para incentivá-los a permanecer mais tempo no mercado de trabalho.

Em geral, parece haver uma atitude positiva para as pessoas idosas no Países Nórdicos, em comparação com vários países da Europa meridional e oriental. Os Países Nórdicos estão numa posição melhor do que muitos outros países europeus, ao contribuir para o envelhecimento ativo na vida de trabalho; assumindo socialmente desafios importantes nestas problemáticas (Salomon, 2012). Segundo o autor, como exemplo destes desafios, apontam-se:

1. A saúde é importante na decisão para deixar a força de trabalho ou para continuar a trabalhar. Saúde decente e capacidade de trabalho razoável são pré-requisitos para uma carreira de trabalho prolongada.

2. A reforma/rendas: Alguns trabalhadores mais velhos estão numa posição financeira onde podem escolher entre a reforma ou continuar a trabalhar na carreira. Outros, muitas vezes (como as mulheres), estão em uma posição menos favorável nessa decisão, devido à diferença de rendimentos auferidos; *i.e.*, rendimentos inferiores podem condicionar

essa decisão, assim como, o estigma que assola ainda o gênero feminino no mundo do trabalho.

3. Tempo e horas de trabalho flexíveis: também são de crucial importância, para decidir se continuar ou não na vida ativa do trabalho.

4. Outro fator importante na decisão de continuar a trabalhar é o sentimento “ser apreciado” pelos colegas e pela gestão, estando esta necessidade assegurada pela continuação no trabalho.

A falta de saúde, a falta de incentivos económicos para continuar a trabalhar, a falta de flexibilidade nas horas de trabalho e a discriminação são fatores importantes na decisão dos nórdicos em prolongar a sua vida ativa no mercado de trabalho. Os países nórdicos são exemplares na política ativa do bom envelhecimento, sendo este pensado cedo, e constituindo parte integrante da política da gestão estratégica de recursos humanos (Salomon, 2012).

5.4.1. Noruega

No Centro de Política Sénior norueguês, o ponto de partida para a importância do envelhecimento ativo é fundado na ideia de que os trabalhadores mais velhos são um imprescindível recurso (Salomon, 2012). Sublinhando a perspetiva do recurso, é mais fácil olhar para os trabalhadores mais velhos como um ativo e não como um fardo. O desafio é utilizar o recurso de uma forma positiva. As empresas com maior parcela de trabalhadores com mais de 50 anos de idade têm mais conhecimento, através dos seus trabalhadores mais velhos e, assumem uma maior tendência, para incluir a gestão da idade como parte integrante da política de gestão de recursos humanos (Salomon, 2012).

5.4.2. Finlândia

Este país apresenta-nos também alguns ensinamentos importantes (Salomon, 2012), entre eles:

1. Nas empresas tradicionais, recentemente, tem havido uma mudança da saída precoce de alguns trabalhadores para uma política de retenção dos trabalhadores mais velhos, melhorando as suas condições de trabalho.

2. O setor público parece ter uma política de apoio aos trabalhadores mais velhos. No entanto, esta política de gestão de recursos humanos

tem-se concentrado, ainda, no recrutamento de jovens, setor que está em competição difícil com o privado.

3. Algumas empresas de serviços salientam idade como um factor de marketing. Estas empresas definem estratégias assentes na contratação a tempo parcial; dirigidas, assim, ao afastamento dos clientes mais jovens. Contudo, assume-se uma tendência para recrutar funcionários mais jovens. Algumas estão cientes dos benefícios do pessoal de meia-idade e mais velhos, para o atendimento de pessoas da sua faixa etária.

4. Um quarto grupo de empresas estudadas insere-se também no setor de serviços. Nessas empresas, onde o ritmo de trabalho é agitado e intenso, bem como exigente nos requisitos de conhecimento de novas tecnologias, favorecem ainda o recrutamento do pessoal jovem.

São os países nórdicos, e especialmente na Noruega, que apresentam uma situação muito especial, comparando com a maioria dos outros países, sobre as condições para uma política de envelhecimento ativo (Salomon, 2012). Isto, pode justificar, provavelmente porque têm conseguido superar as crises financeiras tão rapidamente.

5.5. O envelhecimento ativo e políticas de ativação em Portugal

Em Portugal, nos últimos anos, a ideia de envelhecimento ativo tem vindo a ser associada às políticas sociais de ativação. As práticas portuguesas neste domínio são coincidentes com a reestruturação das reformas dos Estados sociais europeus; e, influenciadas pela conjuntura estrutural comum. No caso Português, o envelhecimento ativo tem sido regido através das orientações estratégicas traçadas pela Comissão Europeia, e pelas políticas públicas e sociais dos outros Estados Membros; seguindo-se as diretrizes dos relatórios e as recomendações que colocam as políticas de envelhecimento ativo dentro das prioridades estratégicas europeias.

Por políticas de ativação, entende-se o conjunto de práticas que promovem a participação dos indivíduos, no mercado de trabalho e os processos de empregabilidade; contrariando a ideia de dependência face aos incentivos sociais e à iniciativa das instituições públicas (Silva, 2008). Em Portugal, como já se referiu, no desenvolvimento destas medidas foram decisivas as diretivas e recomendações da Comissão Europeia, nomea-

damente com a Estratégia Europeia para o Emprego (EEE) e a Estratégia de Lisboa (Silva, 2008). Estas novas políticas sociais, visam, assim, a introdução de mecanismos de ativação e da promoção da coesão social, num mercado de trabalho mais inclusivo (Silva, 2008).

Não obstante estas intenções, e como reforçam alguns autores (Silva, 2008;), as políticas sociais de ativação no caso português, têm sido reforçadas mais pelo princípio de compulsão ao trabalho e pela ideologia da obrigação, do que pelo princípio do papel das gerações mais velhas no mundo do trabalho.

Em síntese, as políticas de envelhecimento ativo têm um passado recente, podendo elencar-se alguns momentos emblemáticos no seu progresso. O quadro 2 descreve alguns desses contributos.

Tabela 2: Políticas Europeias na promoção do envelhecimento ativo e das políticas de ativação influentes em Portugal

Data	Descrição
1990: Criação do Observatório Europeu do Envelhecimento e dos Idosos	Identificação de áreas-chave de atuação: (i) a questão da idade e do emprego; (ii) os rendimentos e padrões de vida; (iii) os cuidados de saúde e sociais; e, (iv) a integração social.
1993: Ano Europeu dos Idosos e da Solidariedade entre as Gerações	Teve como preocupação-chave a discriminação etária contra os trabalhadores idosos na UE.
1995: Resolução sobre o Emprego de Trabalhadores Idosos	Durante a presidência francesa do Conselho Europeu, é publicada esta resolução, que destaca dois princípios-chave: (i) a necessidade de adaptação da formação profissional e das condições de trabalho às necessidades dos trabalhadores idosos; e, (ii) a necessidade de se tomarem medidas para evitar a exclusão destes trabalhadores no mercado de trabalho, e para que todos eles disponham de recursos financeiros suficientes.

1998: Publicação pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho do relatório de investigação 'Combate às Barreiras Etárias no Emprego' e do 'Dossier Europeu de Boas Práticas na luta contra as barreiras etárias'

1999: Ano Internacional dos Idosos

1999: Regime de flexibilização da idade de acesso à pensão

Estas publicações são o resultado de um estudo europeu iniciado em Abril de 1994. Destes documentos, são feitas as seguintes recomendações: (i) a adaptação das entidades empregadoras a mudanças horizontais e não verticais no final de carreira; (ii) o incentivo à atuação dos trabalhadores mais velhos como mentores ou consultores dos mais jovens; (iii) o envolvimento dos trabalhadores mais velhos nas discussões acerca das barreiras etárias no mercado de trabalho; e, (iv) a eliminação de barreiras etárias no recrutamento.

Resulta o comunicado da Comissão Europeia com as seguintes preocupações: (i) a necessidade de se integrar, na gestão dos recursos humanos das empresas e nas políticas sociais dos Governos, a promoção da aprendizagem ao longo da vida, assim como a criação de novas oportunidades que contrariem a saída antecipada do mercado de trabalho pelos trabalhadores mais velhos; e, (ii) a necessidade de proporcionar maiores garantias ao nível dos sistemas de segurança social através da implementação de taxas de atividade e emprego mais elevadas e de medidas de proteção social que respondam eficazmente às evoluções demográficas.

Foi introduzido o regime de flexibilização da idade de acesso à pensão, que permite: (i) por um lado, a possibilidade de opção pela antecipação da idade a partir dos 55 anos e, pelo menos, 30 anos de serviço, estando neste caso, o montante da pensão sujeito a redução; e, (ii) por outro lado, permite a bonificação da pensão para os trabalhadores que adiem a idade da reforma para além dos 65 anos até aos 70 anos, o que representa um incentivo à atividade profissional para além da idade legal de reforma.

- 2000: Estratégia de Lisboa** Na Estratégia de Lisboa, os líderes europeus assumem o compromisso de, até 2010, a União Europeia se tornar “na economia baseada no conhecimento mais dinâmico e competitivo do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social e respeito pelo ambiente” (Kok, 2004). Do ponto de vista das recomendações-chave para a promoção do envelhecimento ativo, são discutidas: (i) a necessidade de atribuir os incentivos adequados, do ponto de vista legal e financeiro, para os trabalhadores trabalharem mais tempo e para os empregadores contratarem e manterem os trabalhadores mais velhos; (ii) aumentar a participação na aprendizagem ao longo da vida para pessoas de todas as idades; e, (iii) melhorar as condições de trabalho e a qualidade do emprego.
- 2001: Relatório do Conselho Europeu de Estocolmo** O Relatório do Conselho Europeu de Estocolmo estabelece como meta para os Estados-Membros da União Europeia o crescimento em 50% da taxa de empregabilidade no grupo etário dos 55 aos 64 anos, a concretizar até 2010.
- 2001: Portaria nº 196-A/2001 de 10 de Março de 2001 – regime de apoios financeiros à contratação de jovens e desempregados de longa duração aos trabalhadores com idade superior a 45 anos** Como medida de apoio à contratação de trabalhadores mais velhos, é estendido o regime de apoios financeiros à contratação de jovens e desempregados de longa duração aos trabalhadores com idade superior a 45 anos (Portaria nº 196-A/2001 de 10 de Março de 2001).
- 2002: Relatório do Conselho Europeu de Barcelona** Relatório do Conselho Europeu de Barcelona tem como a meta o aumento médio de 5 anos de idade, para a entrada dos trabalhadores na reforma, a concretizar até 2010, pelos Estados-Membros.
- 2003: Estudo “Trabalhadores Mais Velhos. Políticas Públicas e Práticas Empresariais” (Pestana, 2003)** A Direcção Geral de Emprego e das Relações de Trabalho do Governo Português publica o estudo “Trabalhadores Mais Velhos. Políticas Públicas e Práticas Empresariais”, de autoria de Nuno Nóbrega Pestana, nos Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho. Este estudo inclui o levantamento e inquérito a 6000 empresas nacionais sobre políticas, práticas, atitudes e representações das empresas sobre os trabalhadores mais velhos.

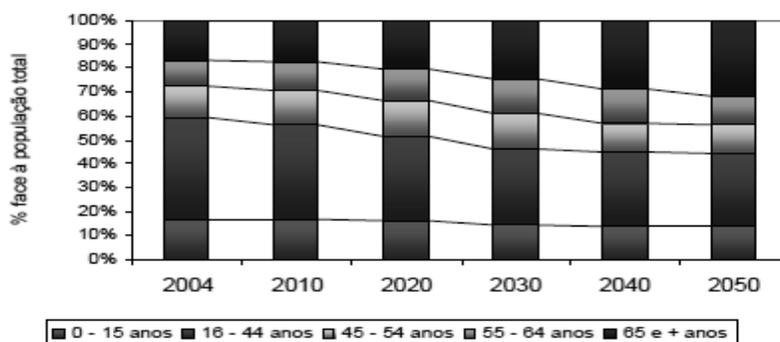
- 2005:** Livro verde “Uma nova solidariedade entre gerações face às mutações demográficas”
É editado o livro verde “Uma nova solidariedade entre gerações face às mutações demográficas” com as seguintes recomendações: (i) impulsionar o crescimento demográfico, nomeadamente com medidas de apoio à natalidade e a um recurso controlado da imigração, (ii) proporcionar o equilíbrio entre as gerações, através da divisão de benefícios entre as várias faixas etárias; e, (iii) alterar as formas de transição entre os períodos de atividade e inatividade, para jovens e velhos.
- 2006:** Redução substancial da taxa contributiva a suportar por empresas e trabalhadores dos 34,75% para os 26,2%
Um dos instrumentos de incentivo à empregabilidade de trabalhadores com mais de 65 anos e 40 anos de carreira contributiva discutidos, em 2006, no novo acordo da Segurança Social, passa pela “redução substancial da taxa contributiva a suportar por empresas e trabalhadores” dos 34,75% para os 26,2% (ficando 6,7% à responsabilidade dos trabalhadores, e 19,5% da entidade patronal).
- 2007:** Novo acordo da Segurança Social
A partir de 2007, em Portugal, entra em vigor o novo acordo da Segurança Social que introduz algumas mudanças no sistema de protecção social. No que concerne ao impacto destas medidas para os mais velhos, o novo acordo: (i) bonifica as pessoas que permaneçam no mercado de trabalho, apesar de já terem reunidas as condições que permitem o acesso à reforma; (ii) aumenta a taxa de penalizações das reformas antecipadas; (iii) introduz o “factor de sustentabilidade” que adequa o sistema de pensões à evolução da esperança de vida da população, favorecendo uma maior permanência dos trabalhadores no mercado de trabalho na mesma medida em que a esperança média de vida aumenta; e, (iv) incentiva a flexibilização a favor do aumento da idade real da reforma através do reforço da protecção para os trabalhadores com longas carreiras contributivas (Lei nº4/2007 de 16 de Janeiro e Decreto-Lei nº 187/2007 de 10 de Maio).
- 2012:** Ano Europeu do Envelhecimento Ativo
O Parlamento Europeu decidiu que 2012 é o «Ano Europeu do Envelhecimento Ativo». De acordo com o documento da Decisão do Parlamento Europeu e do Conselho, “a celebração deste Ano Europeu deverá ser considerada como o principal evento de um conjunto de iniciativas importantes no período 2011-2014, durante o qual a UE centra muitos dos seus programas e políticas na questão do envelhecimento ativo e cria um quadro de promoção e divulgação, a todos os níveis (Estados-Membros, parceiros sociais, regionais e locais, e sociedade civil), das novas iniciativas e parcerias em prol do envelhecimento ativo”.

2013: Alteração à Lei de Bases da Segurança Social (Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro).	A proposta de alteração à Lei de Bases da Segurança Social que pretende subir a idade da reforma para os 66 anos começou a ser discutida no Parlamento português a 29 de Novembro de 2013. Ressalva-se que a “troika “quer impor os 67 anos como idade da reforma” para Portugal (Martins & Rodrigues, 2013).
---	---

Fonte: Gil (2007); Martins e Rodrigues (2013); Pestana (2003); PNE (2006); Silva (2008).

O caso português nesta matéria, e como evidenciam por exemplo Silva (2008) e Pestana (2003), ainda está muito assente na cultura da juvenildade da massa trabalhadora, aliada à baixa escolaridade dos trabalhadores mais velhos. Consequentemente, a acumulação de acréscimos salariais próprios de uma promoção de carreira parecem também não favorecem a empregabilidade das pessoas em idade mais avançada. Esta situação agrava-se se se analisar trabalhadores mais jovens e escolarizados que procuram ingressar no mercado de trabalho (Pestana, 2003; Silva, 2008).

Segundo o Plano Nacional de Emprego (PNE), a população portuguesa do grupo etário 55-64 anos representava, em 2004, 10,9% do total da população. Um valor com um crescimento ligeiro, mas contínuo, nos últimos anos (ao contrário do sucedido com os jovens 15-24 anos), evidenciando um progressivo envelhecimento demográfico e um aumento do rácio de dependência dos idosos, consequência, entre outros fatores, do aumento da esperança média de vida e da redução do número médio de filhos por família. Adicionalmente, e segundo as mesmas fontes as projeções demográficas do EUROSTAT, relativas a Portugal para as próximas décadas, evidenciam um aumento progressivo do peso da população mais velha na estrutura populacional, superior a 40% de indivíduos com 55 e mais anos, como se pode observar no seguinte gráfico (gráfico 1).



Fonte: Eurostat – Newcronos.

Figura 1: Projeções Demográficas, Portugal, 2004-2050

Neste cenário, e tomando também as projeções feitas em Portugal (Magalhães, 2002), é imprescindível uma atuação precoce, de carácter preventivo, ao nível dos futuros trabalhadores mais velhos (atualmente na faixa etária 45-54 anos), sendo pertinente salientar o peso crescente deste grupo no total da população ativa, representando, em 2005, 22% (PNE, 2006).

5.5.1. O perfil dos trabalhadores mais velhos

A análise dos perfis dos trabalhadores mais velhos, efetuada com base nos Quadros de Pessoal, permite uma abordagem mais pormenorizada das principais características dos trabalhadores, das quais se salientam (PNE, 2006).

i) Taxas de emprego, mais elevadas que as da média comunitária; e, ligeiramente superiores à meta fixada para 2010 pela Cimeira de Lisboa;

ii) A experiência detida por esses trabalhadores, em conjunto com as denominadas qualificações sociais, que lhes conferem uma capacidade significativa de trabalhar. Importa salientar o carácter relevante do processo de acumulação de competências informais ou não formais adquiridas ao longo do ciclo de vida dos trabalhadores. Efetivamente, é elevado o peso dos trabalhadores mais velhos qualificados: os trabalhadores qualificados, altamente qualificados, quadros médios e superiores, encarregados, entre outros, representam mais de 70% do total do grupo etário 45-54 anos (bem como do grupo etário 55-64 anos), valor que se encontra acima da média

global dos trabalhadores. Esta estrutura de qualificações profissionais explica também os níveis salariais dos trabalhadores mais velhos que são relativamente superiores aos dos trabalhadores como um todo, revelando a valorização das competências/qualificações adquiridas ao longo da vida.

iii) A predominância, nos escalões etários mais avançados da vida ativa dos indivíduos, dos trabalhadores homens (63,4% e 69,8% nos escalões 45-54 e 55-64 anos, respetivamente, face a um peso de 59,1% no total dos trabalhadores), bem como os trabalhadores com maior grau de antiguidade nas empresas – 34,9% dos trabalhadores com 55-64 anos, encontram-se há 20 ou mais anos na empresa (30,3% no grupo etário 45-54), face a um valor médio de apenas 10,1% dos trabalhadores com essa antiguidade.

Devem ser também sublinhadas algumas debilidades preocupantes que caracterizam os trabalhadores mais velhos, com consequentes dificuldades de reintegração no mercado de trabalho, em caso de desemprego; e, em especial, de desemprego de longa duração ou da inatividade. De entre essas vulnerabilidades destacam-se:

a) Os baixos níveis habilitacionais e a fraca participação na aprendizagem ao longo da vida; consubstanciada em atividades de educação e formação, com consequentes dificuldades em termos de adaptação à mudança e face às reestruturações empresariais. Mais de metade dos trabalhadores mais velhos tem um nível educacional correspondente ao 1º ciclo do ensino básico, sendo, igualmente, os grupos etários que menos beneficiam de aprendizagem ao longo da vida;

b) A sua concentração em pequenas e médias empresas (até 49 pessoas), uma parte das quais se caracteriza pelo seu fraco dinamismo e com um caráter de sustentabilidade reduzida, no médio e longo prazo. É difícil a mobilidade interna (como sejam as atividades tradicionais com necessidade de reestruturações profundas) e o acesso ao emprego em setores/empresas mais dinâmicos e inovadores. Em termos setoriais, os trabalhadores mais velhos estão, maioritariamente, nos setores do comércio, construção e transportes, armazenagem e comunicações. Estes empregam o maior número de trabalhadores com idade superior a 45 anos, e mais de metade destes estão concentrados, em termos regionais, em Lisboa e Vale do Tejo (LVT) e na região Norte. Porém, quanto aos trabalhadores mais

velhos, apresentam padrões distintos: LVT concentra um peso crescente de trabalhadores à medida que os grupos etários avançam na idade (40,8% no grupo 45-54 anos, 45,0% no grupo 55-64 anos); enquanto no Norte, esse peso é inferior e decresce com a idade (32,0% no grupo 45-54 anos, 26,7% no grupo 55-64 anos).

c) As condições deficientes de trabalho e os baixos rendimentos de uma grande parte destes trabalhadores.

Não obstante este cenário, como constata Gil (2007), Portugal tem apresentado uma das mais elevadas taxas de participação económica dos grupos etários mais velhos da população em idade ativa, acima da média Europeia. Se tivermos em conta as estatísticas nacionais referentes aos trabalhadores mais velhos, a taxa de emprego dos trabalhadores com 55 anos ou mais anos era, em 2004, 50,3% (51,6%, em 2003), situando-se ligeiramente acima da meta europeia assumida para 2010 (50%)”, (Gil, 2007; Ministério do Trabalho e da Segurança Social, 2005).

No entanto, este cenário é pernicioso. Remete para uma estratégia de emprego como forma de prolongar a idade da reforma (para assegurar a sustentabilidade do próprio Sistema da Segurança Social), por muito mais anos; e, combater a saída precoce do mercado de trabalho. Não é uma estratégia estritamente para assegurar o envelhecimento ativo, na sua plena assunção. Mas, está a surgir como forma impositiva, devido ao colapso do financiamento da segurança social, o que está a gerar grande celeuma na sociedade portuguesa. Como nota a autora (Gil, 2007), esta estratégia potencia possíveis problemas, tais como:

i) Trabalhar até mais tarde, possivelmente até aos 70 anos, partindo do pressuposto que estamos saudáveis, e do ponto de vista da saúde se concretize a tese de Fries (1998) para a compressão da morbilidade; ou seja, que o surgimento da incapacidade se inicie em idades mais avançadas (> 80 anos). O problema coloca-se em relação aos trabalhadores mais velhos, já em situação considerável de debilidade física e psicológica. Estes, certamente, irão debater-se com obstáculos importantes em termos de produtividade e da própria qualidade do trabalho, mesmo devidamente formados e qualificados.

ii) Por outro lado, para além da doença, as responsabilidades familiares são um dos principais fatores do abandono do mercado de trabalho. A disponibilidade de prestar cuidados a pessoas em situação de incapacidade corre o risco de ser mais restrita, sobretudo em países onde a taxa de atividade feminina é mais elevada, como é o caso de Portugal, em que a tensão entre cuidados e trabalho se pode acentuar.

Com base em Quaresma (2006), e no que concerne a matéria do emprego para o envelhecimento ativo, já estão contempladas algumas medidas. O quadro 3 descreve estas medidas quanto à dimensão das organizações.

Tabela 3: Dimensões organizacionais e políticas de emprego para o envelhecimento ativo

Entidades de nível micro	Entidades de nível macro
Responsabilização dos corpos técnicos com base na definição de domínios de competências e responsabilidades; Fixação de Recursos Humanos nas funções técnicas e de enquadramento, através da criação de incentivos; (Re)organização das condições de trabalho facilitadoras do aproveitamento das características dos trabalhadores mais velhos.	Estabelecimento de programas de emprego a nível local e regional que valorizem as competências dos trabalhadores mais velhos; Definição dos normativos de enquadramento dos perfis, acesso, formação específica, carreiras e remunerações dos profissionais dos serviços de âmbito gerontológico; Proceder a uma avaliação “participada” da situação dos recursos humanos neste tipo de serviços; Definir objetivos de curto e médio prazo para a profissionalização destes serviços.

Fonte: Quaresma (2006)

Face aos cenários descritos anteriormente, os problemas inerentes ao fenómeno do envelhecimento ativo que assolam o mundo, e em particular a sociedade portuguesa, impulsionam à reflexão e ao delineamento de políticas de intervenção mais eficazes no mercado do trabalho. Aprender com o que se tem vindo a fazer noutros países, poderá contribuir, de certa forma, para uma melhor gestão da idade em contexto de trabalho, quer a nível societal. Esta foi a intenção do presente trabalho.

Conclusão

A percentagem de trabalhadores mais velhos na União Europeia aumentará nas próximas décadas (Ilmarinen, 2012). As tendências entre a população ativa da UE-27 apontam para um crescimento de cerca de 16,2% (9,9 milhões), do grupo etário dos 55-64 anos, entre 2010 e 2030. Todos os outros grupos etários evidenciam uma tendência decrescente, de 5-4% (grupo de 40-54 anos de idade), a 14,9% (grupo de 25-39 anos de idade). Esta acentuada mudança demográfica deve-se ao aumento da esperança de vida e à diminuição das taxas de fertilidade. Consequentemente a força de trabalho na Europa atingirá níveis etários nunca antes registados. Em numerosos países, os trabalhadores mais velhos representarão 30% ou mais da população ativa (Ilmarinen, 2012).

Na UE, as taxas de emprego dos trabalhadores mais velhos (55-64 anos de idade) são atualmente inferiores a 50%. A nível mundial, apenas 15 países registam uma taxa de emprego de trabalhadores mais velhos superior a 50%. Mais de metade dos trabalhadores mais velhos suspendem a sua atividade profissional antes da idade de reforma obrigatória, por uma diversidade de razões (*e.g.* apoio à família de outros elementos mais velhos; situações de insolvência das entidades empregadoras; questões motivacionais na mudança de profissão). Impõem-se, pois, com caráter de urgência, melhores e mais longas carreiras profissionais para financiar e apoiar a vida mais longa dos cidadãos europeus (Ilmarinen, 2012).

Muito recentemente, instalou-se uma grande celeuma na sociedade portuguesa: o aumento da idade legal para a reforma. Face ao conjunto de problemas decorrentes da aprovação da Lei de Bases da Segurança Social, que prevê o aumento da reforma para os 66 anos, a polémica está instalada, envolvendo os mais diversos atores sociais: políticos, sindicatos, trabalhadores e empregadores; e, os setores públicos e privados. Este é um relevante indício de que o envelhecimento ativo e o desenvolvimento de estratégias eficazes que o sustentem precisam, mesmo, de ser discutidas; e seriamente, por toda a sociedade. A discussão em torno da alteração a esta Lei, vem trazer à ribalta as (des)vantagens do envelhecimento ativo no

mundo do trabalho e quais as políticas de ativação a ser definidas, impondo reflexão a todos os seus intervenientes sobre os inerentes problemas.

É, cada vez mais, imperioso que as organizações desenvolvam políticas de gestão da idade, ajustadas às suas pessoas. As práticas de GRH devem contemplar, para além das atividades tradicionais, outras decorrentes deste emergente cenário, tais como os riscos psicossociais do envelhecimento ativo, condições do posto de trabalho, política de saúde ocupacional, mobilidade e flexibilidade... Assim, todos os técnicos que operam em contexto de trabalho terão um papel incontornável: desde ao gestor de RH, ao técnico de saúde e segurança no trabalho; e, imprescindivelmente o apoio psicossocial e de intervenção psicológica, onde Sociólogos e Psicólogos são elementos fundamentais nos programas de prevenção/intervenção/integração face a situações críticas, decorrentes deste novo cenário social, em contexto de trabalho.

A idade não é um obstáculo à produtividade e nem ao desenvolvimento das organizações. Bem gerida pode ser uma importante mais-valia! Resta às organizações saber sagazmente enfrentar este desafio. Assumindo a Noruega ou a Finlândia como casos exemplares neste domínio, devem as organizações seguir esta filosofia, repensando as suas estratégias para os recursos humanos. Assim, marcarão pontos, diferenciando-se e ultrapassando mais rapidamente as contingências da crise.

Não há volta a dar. A idade, via longevidade também no mundo do trabalho, dita as suas novas regras para empregados e empregadores.

Referências

- Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontologist*, 29(2), 183-190. doi:10.1093/geront/29.2.183.
- Berkel, R. V., & Moller, I. (2002). The concept of activation. In R. van Berkel & I. Moller (Eds.), *Active social policies in the EU. Inclusion through participation?* (pp. 45-71). Bristol, England: Policy Press.
- Birren, J., & Renner, V. (1977). Research on the psychology of aging: Principles and experimentation. In J. Birren (Ed.), *Handbook of the psychology of aging* (pp. 3-38). New York, NY: Van Nostrand Reinhold.

- Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower*, 24(3), 260-283. doi:10.1108/01437720310479732
- Bucur, M. V. (2012). The concept of active aging. *Social Research Reports*, 22, 28-35. Retrieved from http://www.researchreports.ro/images/researchreports/social/srr_2012_vol022.pdf
- Carrilho, M., & Gonçalves, C. (2004). Dinâmicas territoriais do envelhecimento: Análise exploratória dos resultados dos Censos 91 e 2001. *Revista de Estudos Demográficos*, 36, 175-190. Retrieved from http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xoid=CENSOS&xpgid=ine_censos_estudo_det&menuBOUI=13707294&contexto=es&ESTUDOSest_boui=106187&ESTUDOSmodo=2&selTab=tab1
- Correia, J. (2003). *Introdução à gerontologia*. Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.
- DeLong, D. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. New York, NY: Oxford University Press.
- Dimovski, V., & Žnidaršič, J. (2006). *Od koncepta zgodnjega upokojevanja k strategiji aktivnega staranja*. Slovenian: Kakovostna.
- Dunn, S. (2005). Effective strategies for training older workers. In V. Beatty & P. T. Visser (Eds.), *Thriving on an aging workforce: Strategies for organizational and systemic change* (pp. 70-80). Malabar, Florida: Krieger Publishing Company.
- Ellis, J. R. (1994). Volunteerism as an enhancement to career development. *Journal of Employment Counselling*, 30(3), 127-132. doi:10.1002/j.2161-1920.1993.tb00170.x.
- European Parliament (2012). *2012: European Year for active ageing ... and Solidarity between generations*. Brussels: European Parliament. Retrieved from <http://www.europarl.europa.eu/news/en/news-room/content/20110314IPR15479/html/2012-European-Year-for-Active-Ageing-%E2%80%A6-and-Solidarity-between-Generations>
- Evers, G., & Ester, P. (2008, August). *Ageing workforce, human capital and the Bermuda triangle: An interdependent analyse*. Paper presented at the World Ageing & Generations Congress 2008, St. Gallen, Switzerland.

- Evers, G., & Lange, W. (2006, August, September). *Older workers, equality and productivity*. Paper presented at the Industrial Relations in Europe Conference (IREC), Ljubljana, Slovenia.
- Fernández-Ballesteros, R. (2009). *Envejecimiento activo. Contribuciones de la psicología*. Madrid, Spain: Ediciones Pirámide.
- Fries, J. (2012). The theory and practice of active aging. *Current Gerontology and Geriatrics Research*, 1, 1-7. doi:10.1155/2012/420637.
- Fries, J. F. (1998). Aging, natural death, and the compression of morbidity. *The New England Journal of Medicine*, 303, 130-135. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2567746/pdf/11984612.pdf>
- França, L. H. (2009). Influências sociais nas atitudes dos 'top' executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 13(1), 17-38. Doi: 10.1590/S1415-6552009000100003.
- França, L. H. (2008). *O desafio da aposentadoria*. Rio de Janeiro: Rocco.
- França, L. H. (2004). *Attitudes towards retirement: A cross-cultural study between New Zealand and Brazilian executives*. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://researchpace.auckland.ac.nz/bitstream/handle/2292/18714/whole%20volume%201.pdf?sequence=1>
- França, L. H. (2002). *Repensando a aposentadoria com qualidade – Um manual para facilitadores em programas de educação para a aposentadoria*. Retrieved from <http://www.unati.uerj.br/publicacoes/pubEletronica.asp>
- Gil, A. (2007). O envelhecimento activo como instrumento de participação económica. *Fórum Sociológico*, 17(2), 25-36.
- Henretta, J. C. (2000). The future of age integration in employment. *The Gerontologist*, 40, 286-292. doi:10.1093/geront/40.3.286.
- Ilmarinen, J. (2012). *Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho*. European Agency for Safety and Health at Work, 1-9. Retrieved from <http://osha.eiropa.eu/pt/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- Ilmarinen, J. (2006). The ageing workforce – challenges for occupational health. *Occupational Medicine*, 56(6), 362-364. doi:10.1093/occmed/kq1046.

- Kim, S., & Feldman, D. (1998). Healthy, wealthy, or wise: Predicting actual acceptances of early retirement incentives at three points in time. *Personnel Psychology*, 51(3), 623-642. doi:10.2307/1556345.
- Kim, S., & Feldman, D. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 43, 1195-1210. doi:10.1111/j.1744-6570.1998.tb00254.x.
- Kok, W. (2004). *Enfrentar o desafio. A estratégia de Lisboa para o crescimento e o emprego*. Relatório do grupo de alto nível. Retrieved from Comité Económico e Social e Comité das Regiões do Parlamento Europeu website: <http://infoeuropa.euocid.pt/files/database/000037001-0000380000/000037767.pdf>
- Lopes, H. (2010). Os desafios do envelhecimento da população activa. *Dirigir*, 111, 11-14. Retrieved from http://www.iefp.pt/iefp/publications/Dirigir/Documents/2010/DIRIGIR_111.pdf
- Leibold, M., & Voelpel, S. (2006). *Managing the aging workforce: Challenges and solutions*. London, England: Publicis Corporate Publishing and Wiley.
- Magalhães, M. G. (2002). Projeções de população residente, Portugal, 2000/2050 – que tendências de base para a construção de hipóteses?”. *Revista de Estudos Demográficos*, 32, 51-57. Retrieved from http://www.ine.pt/sportal/smain?xid=INE&xpgid=ine_publications&PUBLUCAÇÔESpub_boui=378442&PUBLICAÇÔESmodo=2
- Mandl, I., Dorr, A., & Oberholzner, T. (2006). *Age and employment in the new Member States*. (Report No.ef0673). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved from European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions website: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0673.htm>
- Malatest, R. (2003). *O envelhecimento da população ativa e Recursos Humanos: implicações para o desenvolvimento dos Conselhos Setoriais*. Retrieved from http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&ei=gHrbUJbtOsWQhQfg

- Martínez-Maldonado, M., Correa-Muñoz, E., & Mendoza-Núñez, V. (2007). Program of active aging in a rural Mexican community: a qualitative approach. *BMC Public Health*, 7(276), 1-9. doi:10.1186/1471-2458-7-276.
- Martins, R., & Rodrigues, S. (2013, November 29). Idade da reforma não ultrapassa os 66 anos em 2014 e em 2015. *Jornal Público*. Retrieved from <http://www.publico.pt/economia/noticia/idade-da-refprma-nao-ultrapassa-os-66-anos-em-2014-e-em-2015-1614414>
- Ministério do Trabalho e da Segurança Social (2005). *Plano Nacional de Emprego*. Lisboa, Portugal: Author.
- Oliveira, C. (2010, July, August, September). Reformei-me. E agora? *Dirigir*, 111, 32-38. Retrieved from http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2010/DIRIGIR_111.pdf
- Organização Mundial de Saúde (2002). *Active ageing. A policy framework*. Retrieved from the World Health Organization Website: http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf
- Osório, A., & Pinto, F. (2007). *As pessoas idosas, contexto social e intervenção educativa*. Lisboa, Portugal: Insitituto Piaget.
- Pestana, N. (2004). Os desafios do envelhecimento activo. *Sociedade e Trabalho*, 21, 73-91.
- Pestana, N. (2003). *Trabalhadores Mais Velhos. Políticas Públicas e Práticas Empresariais*. Lisboa: Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho/Ministério da Segurança Social e do Trabalho.
- Plano Nacional de Emprego (2006). *Estratégia nacional do envelhecimento activo*. Retrieved from Socialgest website: http://www.socialgest.pt/_dllds/ENEA_Estrategia_Nacional_Envelhecimento_Activo.pdf
- Quaresma, M. L., (2006). A evolução das aspirações e necessidades da população envelhecida – Novas Perspectivas de Actuação e Intervenção. *Cadernos Sociedade e Trabalho – Protecção Social*, 7, 179-198.
- Roland, L. (2004). *The age chasm: Successfully managing age in your organisation*. (5th ed., Vol. 2) Melbourne, Australia: Drake International.
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1997). Successful aging. *The Gerontologist*, 37, 433-440.

- Saldanha, H. (2009). *Bem viver para bem envelhecer, um desafio à gerontologia e à geriatria*. Lisboa, Portugal: Lidel.
- Salomon, R. (2012). Active ageing in the Nordic countries. *Nordic Work Journal*, 3(2), 2-6. Retrieved from <http://www.nordicwl.com/?p=695>
- Schroots, J. (2012). On the dynamics of active aging. *Current Gerontology and Geriatrics Research*, 1, 1-10. doi:10.1155/2012/818564.
- Silva, S. M. (2008). Os espaços de participação das pessoas mais velhas na sociedade portuguesa actual. *Actas do VI Congresso Português de Sociologia*, 528. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Retrieved from <http://www.aps.ot/vicongresso/pdfs/528.pdf>
- Stockholm European Council (2002). *Increasing labour force participation and promoting active ageing* (Report No. 6519/02). Brussels, Luxembourg: Commission of the European Communities. Retrieved from Europa website: http://europa.eu/epc/pdf/envir02_en.pdf
- Walker, A. (1998a). *Managing an ageing workforce. A guide to good practice*. Dublin: The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved from <http://www.mature-project.eu/materials/ef9865en.pdf>
- Walker, A. (1998b). *O combate às barreiras etárias no emprego: Resumo da investigação*. Dublin: Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/18/pt/1/ef9718pt.pdf>
- Žnidaršič, J., & Dimovski, V. (2009a). Active ageing on the company level: The theory vs. the day-to-day practice in Slovenia. *Economic and Business Review*, 11(2), 137-158. Retrieved from <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ebrjournal.net%2Fojs%2Findex.php%2Ffebr%2Farticle%2Fdownload%2F13%2F9&ei=FYqNU6TjMaWL0AWFk4FQ&usg=AFQjCNHMn1Sk4sA-fEfVU1DV5hoTYRzuMQ>
- Žnidaršič, J., & Dimovski, V. (2009b). Age management: A new paradigm in HRM within Slovenian enterprises. *The Journal of Applied Business Research*, 25(3), 111-124. Retrieved from <http://journals.cluteonline.com/index.php/JABR/article/view/1030/1014>

Žnidaršič, J., & Dimovski, V. (2009c). Retaining older workers: Fields of action – constituting a comprehensive age management model. *The Journal of Applied Business Research*, 25(4), 85-98. Retrieved from <http://journals.cluteonline.com/index.php/JABR/article/view/1019>